

5. La performance organizzativa ed individuale

5.1 Il processo di budgeting

Il sistema di programmazione e controllo consente all'azienda di formulare e articolare gli obiettivi aziendali, creando le condizioni informative per garantirne il perseguimento. Il sistema si articola in quattro fasi fondamentali:

1. Programmazione;
2. Formulazione del budget;
3. Svolgimento e misurazione dell'attività;
4. Reporting e valutazione.

Il Controllo di Gestione, sulla base dell'art. 20 della L.R. 56/94, applica la metodica di budget al fine di garantire efficacia ed efficienza ai processi di acquisizione e impiego delle risorse e concretizzare il principio della responsabilità economica.

Programmazione: la fase di programmazione è di competenza della Direzione Strategica che attraverso il Piano delle performance triennale:

- Definisce gli indirizzi e gli obiettivi aziendali, gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori, nonché la definizione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati organizzativi;
- Individua i principali progetti di interesse aziendale, in particolar modo quelli caratterizzati da forte trasversalità;
- Fornisce indicazioni relativamente alla metodologia del processo di budget, alla struttura organizzativa e al sistema informativo contabile ad esso collegato.

Il documento che emerge dalla fase di programmazione, adottato contestualmente, e che costituisce il momento di avvio del processo di budget è il Documento di Direttive, a cui viene data la massima diffusione.

Formulazione del Budget

Il Documento delle Direttive costituisce lo strumento di supporto per la definizione degli obiettivi di budget che verranno formalizzati nella scheda di budget.

La contrattazione riguarderà ogni singola struttura aziendale (Complessa e a valenza dipartimentale) e avverrà tra il Comitato di negoziazione (la cui composizione è descritta nel regolamento di Budget adottato dall'Azienda, art. 6.3), il Direttore di Dipartimento/Distretto/DMO e le rispettive UOC. Il Controllo di Gestione svolge una funzione di supporto per l'intero processo, partecipa agli incontri e collabora alla formalizzazione degli obiettivi e delle risorse. Partecipano agli incontri, quale riferimento tecnico e di supporto al Comitato di negoziazione, i servizi trasversali indispensabili a fornire informazioni sui settori di competenza (farmaci, personale, acquisti, lavori, area IT, ecc.).

La fase di negoziazione si conclude con un atto deliberativo complessivo che prende atto dell'assegnazione degli obiettivi di budget dell'anno declinati alle singole strutture. E' compito del Controllo di gestione archiviare le schede firmate dai Direttori di Struttura.

La Scheda di Budget, costituisce il documento che sintetizza gli accordi e rappresenta il supporto operativo al processo. Essa è sottoscritta congiuntamente dal Direttore di Dipartimento/Distretto, dal Direttore di struttura e, per presa visione, dal Direttore competente per Area,

Tutte le fasi sopra descritte prevedono l'utilizzo e la compilazione della scheda di Budget che riporta:

- Gli obiettivi da perseguire con il riferimento agli obiettivi operativi del Documento di Direttive;
- Azioni e indicatori di verifica, con evidenziato il livello da raggiungere in relazione all'arco temporale di riferimento e il valore consuntivo relativo all'anno precedente;
- Il peso dei singoli obiettivi e la specifica che identifica se un obiettivo è relativo al personale dirigente o al personale del comparto;

Parte integrante della scheda di Budget è la **scheda delle risorse**, che riporta le indicazioni relative a:

- Dotazione di Personale;
- Eventuali risorse aggiuntive

Svolgimento e misurazione dell'attività

Viene effettuata una verifica semestrale, per analizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Il sistema di monitoraggio e verifica per gli obiettivi contenuti nelle Schede di Budget con indicatori non numerici, che non sono strettamente desumibili da procedure informatizzate aziendali, prevede specifiche richieste di relazioni sugli stati di avanzamento o sul livello di raggiungimento degli obiettivi di budget.

Nel caso in cui emergano rilevanti scostamenti nei valori registrati rispetto al valore atteso sarà cura del Controllo di Gestione organizzare un incontro con i Direttori di riferimento e i Direttori di Struttura per valutare motivazioni ed eventuali modifiche del contesto interno ed esterno, valutando la necessità di una revisione degli accordi. La revisione degli accordi è esclusiva competenza del Comitato di negoziazione ed avviene di norma non oltre il mese di ottobre dell'anno di budget.

Reporting

I report sono prevalentemente trimestrali, espongono in modo sintetico l'andamento dei principali fenomeni rilevati dal sistema informativo utili ad una comprensione dell'andamento globale dell'Azienda, e sono definiti nei contenuti e nella forma in relazione ai principali destinatari degli stessi: Direzione aziendale, responsabili di Struttura, Direzione di articolazione. A consuntivo il Controllo di Gestione predispone le verifiche sulla base delle risultanze derivanti dall'elaborazione dei dati di attività, costo e dei flussi informativi aziendali e supporta i valutatori e l'OIV nello svolgimento delle attività di competenza.

5.2 Risultati del sistema di misurazione degli obiettivi di budget

OSPEDALE SCHIAVONIA		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
Anatomia patologica	98	
Anestesia e Rianimazione	94	
Cardiologia	97	
Chirurgia	99	
Day Surgery multispecialistico	96	
Diabetologia	98	
Direzione Medica	99	Punti in corso di validazione
Farmacia	95	
Geriatria	97	
Laboratorio analisi	99	
Lungodegenza Montagnana	98	
Medicina	97	
Nefrologia	96	
Neurologia	91	
Oculistica	94	
Oncologia	99	
Ortopedia	99	
Ostetricia e ginecologia	91	
Otorinolaringoiatria	92	
Pediatria	94	
Pronto Soccorso	95	
Radiologia	100	
Recupero Riabilitazione funzionale Conselve	96	
Trasfusionale	96	Punti in corso di validazione
Urologia	98	

OSPEDALE CITTADELLA		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
Anestesia e Rianimazione	99	Punti in corso di validazione
Cardiologia	100	Punti in corso di validazione
Chirurgia generale	100	Punti in corso di validazione
Direzione Medica	100	Punti in corso di validazione
Farmacia ospedaliera	98	Punti in corso di validazione
Laboratorio analisi	98	Punti in corso di validazione
Medicina generale	98	Punti in corso di validazione

OSPEDALE CITTADELLA		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
Neurologia	98	Punti in corso di validazione
O.R.L.	99	Punti in corso di validazione
Odontostomatologia	100	Punti in corso di validazione
Ortopedia	100	Punti in corso di validazione
Ostetricia e ginecologia	99	Punti in corso di validazione
Pediatria	100	Punti in corso di validazione
Pneumologia	98	Punti in corso di validazione
Pronto soccorso	96	Punti in corso di validazione
Radiologia	96	Punti in corso di validazione

OSPEDALE CAMPOSAMPIERO		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
Anatomia e istologia patologica	96	
Anestesia e rianimazione	100	
Cardiologia	98	
Chirurgia generale	98	
Direzione Medica	99	Punti in corso di validazione
Ematologia	100	
Gastroenterologia	99	
Geriatrics	98	
Medicina	99	
Medicina fisica e riabilitazione	96	
Nefrologia	99	
Oculistica	99	
Oncologia	100	
Ortopedia	99	
Ostetricia e ginecologia	100	
Pediatria	100	
Pronto soccorso	96	
Radiologia		Valutazione in corso
Servizio immunotrasfusionale	98	
Urologia	99	

OSPEDALE SANT'ANTONIO E PIOVE DI SACCO		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
Anestesia e Rianimazione OPV	99	
Anestesia e Rianimazione OSA	98	
Cardiologia e Angiologia OSA	92	
Cardiologia OPV	98	
Chirurgia OPV	100	
Chirurgia OSA	92	
Dialisi OPV	100	
Direzione delle Professioni Sanitarie	100	Punti in corso di validazione
Direzione Medica OPV	100	Punti in corso di validazione
Direzione Medica OSA	98	Punti in corso di validazione
Farmacia Ospedaliera	100	
Gastroenterologia OSA	100	
Geriatria OPV	99	
Geriatria OSA	91	
Laboratorio Analisi Osa (Con OPV)	100	
Lungodegenza OPV	99	
Lungodegenza OSA	100	
Medicina D'Urgenza OSA	94	
Medicina OPV	96	
Medicina OSA	96	
Neurologia OPV	93	
Neurologia OSA	96	
Oculistica OSA	97	
Oncologia OPV	100	
ORL OSA	96	
Ortopedia OPV	98	
Ortopedia Osa	98	
Ostetricia e Ginecologia OPV	98	
Pronto Soccorso OPV	95	
Pronto Soccorso OSA	94	
Radiologia OPV	100	
Radiologia OSA	100	
Recupero e Rieducazione Funzionale OPV	92	
Trasfusionale OPV	89	
Urologia Osa (e OPV)	100	

DISTRETTO PADOVA BACCHIGLIONE		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
UOSD Sanità Penitenziaria	100	
UOSD Riab.ne territoriale e appropriatezza protesica	96	
UOSD Riabilitazione cardiologica	100	
UOSD Diabetologia		Valutazione in corso
INFANZIA, ADOLESCENZA, FAMIGLIA E CONSULTORI		Valutazione in corso
SERD PADOVA E PIOVE DI SACCO	99	Punti in corso di validazione
DIREZIONE DISTRETTO		

DISTRETTO PADOVA TERME COLLI		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
CURE PRIMARIE		Valutazione in corso
FARMACEUTICA TERRITORIALE	100	
DIREZIONE DISTRETTO		Valutazione in corso

DISTRETTO PADOVA PIOVESE		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA		Valutazione in corso
DIREZIONE DISTRETTO		Valutazione in corso

DISTRETTO ALTA PADOVANA		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
CURE PRIMARIE	100	
INFANZIA, ADOLESCENZA, FAMIGLIA E CONSULTORI	99	Punti in corso di validazione
DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA	100	Punti in corso di validazione
CURE PALLIATIVE	81	
DIREZIONE DISTRETTO	97	Punti in corso di validazione

DISTRETTO PADOVA SUD		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
CURE PRIMARIE	96	Punti in corso di validazione
INFANZIA, ADOLESCENZA, FAMIGLIA E CONSULTORI		Valutazione in corso
DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA	95	Punti in corso di validazione
SERD ALTA E BASSA PADOVANA	94	Punti in corso di validazione
DIREZIONE DISTRETTO	96	Punti in corso di validazione

DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
PSICHIATRIA 1		Valutazione in corso
PSICHIATRIA 2	99	Punti in corso di validazione
PSICHIATRIA 3		Valutazione in corso
UOSD Gestione percorsi riabilitativi		Valutazione in corso

DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
PREVENZIONE E SICUREZZA AMBIENTI DI LAVORO (SPISAL)	100	Punti in corso di validazione
IGIENE URBANA	100	Punti in corso di validazione
SANITA' ANIMALE (AREA A)	100	Punti in corso di validazione
IGIENE ALIMENTI (AREA B)	100	Punti in corso di validazione
IGIENE ALLEVAMENTI (AREA C)	100	Punti in corso di validazione
IGIENE E SANITÀ PUBBLICA (SISP)	96	Punti in corso di validazione
SERVIZIO DI IGIENE DEGLI ALIMENTI E DELLA NUTRIZIONE		Valutazione in corso
UOSD Epidemiologia	100	Punti in corso di validazione
UOSD Attività motorie		Valutazione in corso

SERVIZI AMMINISTRATIVI E DI STAFF		
UNITA' OPERATIVA VALUTATA	Punti Raggiunti (su 100)	Note
UOC CONTABILITA' E BILANCIO	100	Punti in corso di validazione
UOC CONTROLLO DI GESTIONE	96	Punti in corso di validazione
UOC RISORSE UMANE	100	Punti in corso di validazione
UOC DIREZIONE AMMINISTRATIVA TERRITORIALE	100	Punti in corso di validazione
UOC DIREZIONE AMMINISTRATIVA OSPEDALIERA	100	Punti in corso di validazione
UOC PROVVEDITORATO	97	Punti in corso di validazione
UOC AFFARI GENERALI	99	Punti in corso di validazione
UOC ECONOMATO	100	Valutazione in corso
UOC SERVIZI TECNICI	100	Valutazione in corso
UOC SOCIALE	100	
UOS FORMAZIONE	100	Punti in corso di validazione
UOS LEGALE	100	Punti in corso di validazione
UOS INNOVAZIONE E SVILUPPO	100	Punti in corso di validazione
UOS SERV IN CONCESSIONE E P.F.	93	Punti in corso di validazione
UOS QUALITA' E ACCREDITAMENTO	100	Punti in corso di validazione
SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	100	Punti in corso di validazione
SERVIZIO MEDICO COMPETENTE	100	Punti in corso di validazione
URP	100	Punti in corso di validazione
RESPONSABILE PREVENZIONE CORRUZIONE		Valutazione in corso

5.3 Il sistema di misurazione e valutazione del personale

Il sistema di valutazione aziendale è dedicato al monitoraggio ed al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali, alla valorizzazione del potenziale del personale ed al riconoscimento della qualità della prestazione lavorativa individuale.

Tale sistema è altresì finalizzato allo sviluppo della risorsa umana all'interno del proprio contesto lavorativo, al miglioramento del clima interno mediante il confronto costruttivo tra dipendente e responsabile ed infine al rafforzamento del senso di appartenenza allo specifico gruppo di lavoro e più in generale all'intera realtà di Azienda.

Dal 2018 il nuovo sistema di valutazione unificato per tutta l'AULSS 6 Euganea, distinto tra Area Comparto e Area Dirigenza, viene elaborato attraverso schede che tengono conto sia della performance individuale e prestazionale che della performance organizzativa in senso più ampio. Le performance vengono misurate attraverso un insieme di indicatori, incluso anche il grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'equipe. Il processo di compilazione delle schede avverrà

interamente online attraverso un apposito modulo valutativo studiato in collaborazione con la ditta che ha messo a disposizione l'ambiente dedicato a giugno 2019.

Per l'Area del Comparto, la scheda già definita è comunque in fase di revisione come deciso contestualmente alla sottoscrizione dell'accordo integrativo aziendale di giugno 2018.

Per l'Area della Dirigenza, la valutazione verrà fatta secondo gli accordi vigenti dell'Azienda incorporante Ulss 16 di Padova. Sono in fase di contrattazione le nuove schede per il 2019.

Per entrambe le aree, il processo di valutazione è finalizzato anche all'erogazione della retribuzione di risultato e alla premialità.

Area del comparto

Il sistema di valutazione prevede una fase iniziale di compilazione delle schede online, una fase intermedia di consegna, discussione e approfondimento della scheda e una eventuale fase di ricorso alla stessa nel caso il giudizio espresso non sia accettato dal dipendente valutato.

I contenuti della scheda di valutazione, sia quelli della scheda già definita per il 2018 sia quelli della scheda in fase di revisione, prevedono:

Performance organizzativa: prende in considerazione il raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente alla struttura di appartenenza del dipendente e nel contempo i comportamenti individuali favorevoli al buon funzionamento della medesima durante il periodo di riferimento.

Performance individuale: si considerano le abilità personali e le capacità professionali del singolo dipendente in relazione agli obiettivi ed ai compiti affidatigli nel proprio specifico contesto lavorativo oltre alle competenze acquisite mediante l'attività formativa e di aggiornamento durante il periodo di riferimento.

Performance prestazionale: prende in considerazione attività e comportamenti tenuti durante lo svolgimento del servizio nel periodo di riferimento.

Area della dirigenza

Anche per l'Area della Dirigenza, il sistema di valutazione prevede la compilazione delle valutazioni online, la discussione e l'approfondimento della stessa e l'eventuale fase di ricorso.

Il sistema vigente è basato sulla valutazione degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi del singolo dirigente. A partire dall'anno 2016 l'obiettivo ha tenuto in considerazione principalmente il grado di partecipazione del dirigente al raggiungimento degli obiettivi d'equipe. I valutatori sono i Direttori gerarchicamente superiori.

Il processo di valutazione per l'anno 2018 è attualmente in fase di avviamento.

Anche per l'Area della Dirigenza sono in revisione e contrattazione le nuove schede distinte tra 2 tipologie: la prima destinata ai dirigenti con incarico di struttura complessa e di struttura semplice dipartimentale e la seconda invece dedicata ai dirigenti con incarico di struttura semplice e altre tipologie di incarico.

Entrambe le schede, elaborate a partire dalle principali caratteristiche delle tre ex Aziende, contengono indicatori circa le performance individuali e prestazionali oltre alla percentuale di raggiungimento di budget assegnata dal Controllo di Gestione ad ogni Struttura. Ai Direttori di struttura complessa e semplice dipartimentale viene richiesta anche la valutazione circa l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali mentre ai dirigenti di struttura semplice e con altre tipologie di incarico viene effettuata da parte del Direttore responsabile la valutazione circa l'obiettivo prestazionale assegnato per l'anno di riferimento.

Per entrambe le aree dirigenza e comparto, tenuto conto che l'ambiente informatico dove potrà essere sviluppato il modello per il sistema di valutazione sopra descritto, è stato messo a disposizione a giugno 2019, gli uffici preposti stanno testando le procedure proprio nei mesi di giugno/luglio 2019, pertanto si prevede di poterlo rendere operativo subito dopo.

5.4 Risultati del sistema di misurazione e valutazione del personale

Visti i cambiamenti attuati al fine di unificare i sistemi di valutazione e viste le tempistiche necessarie alla chiusura complessiva del processo, come preventivamente concordato in sede di OIV si rimanda per questa parte al documento "Validazione della relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni", che verrà redatto non appena disponibile la documentazione attestante l'avvenuta valutazione individuale, approvata dalla Direzione aziendale.